

MEMPERKOKOH KUALITAS PENDIDIKAN MADRASAH BERBASIS MANAJEMEN MUTU TERPADU (TQM)

*Ali Murtadho**

Abstract: The upgrading of quality is one of the prerequisites hence we are able to come into an era of globalization which is filled with competition. The existence of *madrasah* as Islamic educational institutions will not be separated from global competition. For that the improvement of quality is a major agenda in improving the quality of *madrasah* in order to survive in the global era. TQM (Total Quality Management) is the concept of an integrated quality improvement in management and is still fairly new in the world of education. This article attempts to implement TQM concepts to *madrasah*. Although the existence of a formal *madrasah* is same to schools, the uniqueness of Islamic culture still distinguishes the general school culture. TQM Implementation is expected to improve the quality of *madrasah*.

Kata Kunci: *Total Quality Management*, Mutu, dan Madrasah

PENDAHULUAN

Dunia dewasa ini telah menjelma sebagai suatu kampung yang besar (*big village*). Mengutip Thomas Friedman sebagaimana dikutip Doni Koesoema A (2009: 1) 'dunia itu datar' (*the world is flat*). Dunia saat ini pun sedang mengalami perubahan yang sangat cepat dan dahsyat'. Meminjam ungkapan Doni Koesoema A (2009: 1), yang mengutip ungkapan Anthony Giddens, sebuah dunia yang lari tunggang langgang (*runway world*).

Dalam dunia yang datar orang dapat berlari lebih kencang sebab seolah-olah tiada halangan menghadang. Tanah lapang untuk bermain menjadi datar dan tidak bergelombang atau bergunung-

* Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Raden Intan Lampung, Jl. H. Endro Suratmin, Sukarame 1B Lampung 35131, e-mail: wedang_aseem@yahoo.co.id

gunung lagi. Dinamika kehidupan dalam masyarakat menjadi semakin terburu, tergesa-gesa dan saling bersaing. Logika kecepatan menjadi jargon. Siapa dapat mengerjakan sesuatu secara cepat dan tepat dia yang akan menguasai keadaan. Itulah potret keadaan/ situasi, dimana orang biasa menyebutnya dengan terma globalisasi. Kehidupan penuh dengan persaingan. Lalu, bagaimana kesiapan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam menghadapi gempuran badai globalisasi tersebut?

Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang bercirikan khas Islam, keberadaannya di republik ini sangat menonjol. Lembaga ini menempati peran strategis bagi pendidikan dan pengajaran generasi muda ummat Islam dalam mempersiapkan diri untuk menjalankan peran penting mereka bagi masyarakat di kemudian hari. Keberhasilan madrasah dalam menyiapkan anak didik menghadapi tantangan masa depan yang lebih kompleks, seperti: menghasilkan lulusan yang akan menjadi pemimpin umat, pemimpin masyarakat, dan pemimpin bangsa yang ikut menentukan arah perkembangan bangsa ini, ditentukan oleh kesiapan para pengelolanya. Sebaliknya, kegagalan madrasah dalam menyiapkan anak didik menghadapi tantangan masa depan akan menghasilkan lulusan-lulusan yang frustrasi, tersisih, dan menjadi beban masyarakat. Artinya, di tengah gempuran badai globalisasi yang menawarkan persaingan, diperlukan pengelola madrasah yang mampu menjalankan sistem manajemen yang relevan dengan kondisi zaman.

Dalam kaitannya dengan era globalisasi dan perdagangan bebas yang penuh dengan persaingan, seperti dijelaskan di atas, madrasah harus mampu menyiapkan anak didiknya untuk siap bersaing di bidang apa saja yang mereka masuki. Ini dimaksudkan agar lulusan madrasah tidak akan terpinggirkan oleh lulusan sekolah umum dalam memperebutkan tempat dan peran dalam gerakan pembangunan bangsa.

Mengingat dalam UU No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), kedudukan dan posisi madrasah status derajatnya sama dengan sekolah (umum), maka sikap diskriminatif harus diakhiri. Artinya di sini, lulusan (*out put*) madrasah pun sama kedudukan dan posisinya dengan sekolah-sekolah umum. Lulusan madrasah berhak bersaing dan melanjutkan belajarnya ke perguruan tinggi di seluruh Indonesia.

Terbukanya persaingan yang penuh dengan peluang dan tantangan untuk memasuki perguruan tinggi tersebut, harus dimanfaatkan oleh madrasah sebaik mungkin. Untuk itu, madrasah harus meningkatkan kualitas manajemen dari sisi mana pun. Baik itu dari sisi manajemen guru, manajemen pembelajaran, manajemen kepemimpinan kepala sekolah, manajemen perpustakaan, dan lain-lain. Artinya, sudah menjadi keniscayaan bahwa lembaga madrasah dalam sistem manajemennya harus mengarah kepada peningkatan manajemen mutu. Ini dimaksudkan, agar supaya keberadaan atau eksistensi madrasah dapat bersaing dengan sekolah umum di tengah gempuran badai gelombang globalisasi.

SEJARAH MADRASAH DI INDONESIA

Eksistensi madrasah dalam tradisi pendidikan di Indonesia tergolong fenomena modern. Dimulai sekitar awal abad XX masehi. Buku-buku sejarah pendidikan Islam di Indonesia sejauh ini agaknya tidak pernah menginformasikan adanya lembaga pendidikan yang disebut madrasah pada masa-masa awal penyebaran dan perkembangan Islam di Nusantara.

Sampai pertengahan abad XIX masehi, pesantren masih merupakan satu-satunya lembaga pendidikan sesudah pegajian al-Qur'an di surau-surau yang menjadi ciri khas pendidikan hampir di seluruh Indonesia. Baru pada akhir abad XIX Masehi dan awal abad XX Masehi, di Indonesia mulai muncul dualisme model pendidikan. Pada masa ini di Indonesia mulai tumbuh lembaga pendidikan model barat yang didirikan pemerintah kolonial Belanda (Depdikbud, 1985: 67).

Pada abad XIX tersebut pemerintah kolonial Belanda mulai memperkenalkan sekolah-sekolah modern menurut sistem persekolahan yang berkembang di dunia Barat, sehingga sedikit banyak telah mempengaruhi sistem pendidikan yang telah berkembang di Indonesia, termasuk pesantren.

Sistem pendidikan madrasah yang telah berkembang di dunia Islam pada umumnya, dan sistem sekolah yang dikembangkan oleh pemerintah kolonial Belanda di Indonesia mulai memasuki dunia pesantren. Sistem *halaqah* bergeser ke arah sistem madrasah dalam bentuk klasikal, dengan unit-unit kelas dan sarana dan prasarana yang mendukung, sebagaimana terdapat dalam kelas-kelas seperti pada sistem sekolah.

Untuk memperkuat argumen di atas, berikut ini dikutip pendapatnya Mahmud Yunus:

“...Telah diterangkan, bahwa pendidikan Islam di Indonesia diadakan di surau-surau dengan tidak berkelas-kelas, dan tiada pula memakai bangku, meja, dan papan tulis. Hanya duduk bersela saja. Namun, kemudian mulailah perubahan sedikit demi sedikit sampai saat ini. Pendidikan Islam yang mula-mula berkelas dan memakai bangku, meja dan papan tulis, yaitu sekolah (madrasah) Adabiyah (Adabiyah School) di Padang Sumatera Barat” (Mahmud Yunus, 1985: 63).

Dari kutipan di atas, jelaslah bahwa pada mulanya perubahan sistem pendidikan Islam di Indonesia tidak terlepas sama sekali dengan surau, langgar atau masjid, di mana lembaga pesantren sebagai induknya. Tetapi dalam perkembangan selanjutnya, madrasah-madrasah tersebut kemudian didirikan secara terpisah di luar lingkungan surau, masjid, atau pesantren.

Bahkan kemudian, dengan masuknya ide-ide pembaharuan dalam dunia pendidikan Islam di Indonesia, banyak berdiri madrasah-madrasah di luar pesantren. Dalam perkembangan selanjutnya, lembaga madrasah ini tidak hanya memberikan pengetahuan agama saja, tetapi juga mengajarkan pengetahuan umum sesuai dengan tuntutan jaman.

Dari paparan di atas sangatlah gamblang, bahwa madrasah yang ada di Indonesia sejak perkembangannya adalah hasil dari evolusi kelembagaan pendidikan islam. Bermula dari pesantren yang kemudian menjadi madrasah, lalu sekolah. Madrasah di Indonesia bisa dianggap sebagai perkembangan lanjutan atau pembaharuan dari lembaga pendidikan pesantren dan surau. Dengan adanya ide pembaharuan dalam dunya pendidikan islam di Indonesia, akhirnya madrasah dapat berkembang di seluruh Indonesia.

Dari penjelasan di atas, kita melihat adanya suatu usaha untuk mengubah sistem pendidikan sebagaimana terlihat adanya perkembangan baru dari sistem pesantren ke madrasah. Adanya perkembangan dan perubahan dari metode tradisional ke pendidikan klasikal. Kemudian, sering diucapkan bahwa hal ini merupakan perwujudan dari usaha konvergensi dan sintesis di bidang pendidikan, dimana madrasah diberikan kedudukan sebagai lembaga yang memenuhi perimbangan antara pendidikan Timur dan Barat, pesantren dan sekolah, pelajaran sekuler dan agama.

Namun, sejauh ini kesan yang muncul bahwa hasil dari perimbangan ini makin lama makin mengarah kepada model sekolah, sebagai model pendidikan umum yang akan diberlakukan di seluruh Indonesia (Steenbrink, 1994: 102). Akhirnya, saat ini di Indonesia dikenal jenis lembaga madrasah yaitu: Madrasah Ibtida'iyah (MI) untuk setingkat SD, Madrasah Tsanawiyah (MTs) untuk setingkat SMP, dan Madrasah Aliyah (MA) untuk setingkat SMA.

DILEMA MADRASAH SAAT INI

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa madrasah merupakan lembaga pendidikan di Indonesia yang sudah cukup lama perkembangannya di republik ini. Berbeda dengan pesantren dan sekolah, madrasah adalah lembaga pendidikan yang memadukan sistem keduanya. Dari sudut umurnya, keberadaan madrasah patut diacungi jempol, berkat kerja keras masyarakat ia tetap eksis hingga saat ini.

Namun kita juga tidak bisa menampik kesan bahwa madrasah terlihat jalan di tempat. Memang kita juga bisa menemukan madrasah yang relatif bagus, namun jumlahnya masih sedikit dibandingkan dengan jumlah keseluruhan madrasah. Sebagaimana kita ketahui, bahwa madrasah-madrasah di Indonesia banyak yang didirikan dengan swadaya masyarakat (madrasah swasta) yang kondisinya sangat memprihatinkan.

Sebagai lembaga yang usianya sudah tua, madrasah, seperti penulis utarakan diatas, justru masih tertatih mencari identitas dan belum berdaya mengejar ketertinggalan dari sekolah yang berada di bawah naungan Kemendikbud. Sekadar gambaran saja untuk melukiskan kondisi tersebut, data Emis menyebutkan dari jumlah 22.035 MI dan 10.365 MTs untuk tahun ajaran 2000-2001, hanya sekitar 20% yang bisa dianggap baik. Sedangkan sisanya 80% berkondisi sebaliknya. Untuk melihat dari kondisi madrasah-madrasah tersebut dapat dilihat dari aspek pengelolaan, pembiayaan, letak geografis dan orang tua murid (MP, 2001: 5). Belum lagi persoalan guru yang *miss match* (salah kamar) dan *under qualified* atau bisa dikatakan belum layak.

Data Departemen Agama (sekarang Kementerian Agama) menyebutkan, tahun 2002, seperti yang diungkapkan oleh M. Amin Abdullah dari 456.281 guru Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan Madrasah Aliyah (MA), 80 persen berstatus

guru swasta. Ini, disebutnya, relevan dengan kenyataan bahwa 96 persen madrasah dikelola oleh pihak swasta. Hanya saja, para guru non-PNS tersebut, 60 persen berstatus guru tidak tetap. Lalu, pertanyaan yang muncul: bagaimanakah dengan kualitas para pendidik itu? Husni Rahim, menyebutkan, hampir 60 persen guru madrasah negeri termasuk kategori tidak layak. Angka ini menjadi 80 persen pada madrasah swasta. Guru yang termasuk layak tapi salah kamar (*mismatch*) sebesar 20 persen, dan sisanya 20 persen yang betul-betul layak dan cocok antara disiplin keilmuannya dengan bidang studi yang diajarkan (http://www.republika.co.id/kirim_berita.asp?id=168148&kat_id=105&edisi=Cetak).

Selain persoalan di atas, masalah sarana dan prasarana yang minim, partisipasi masyarakat yang rendah, juga merupakan persoalan-persoalan lain yang dihadapi oleh madrasah. Apabila membicarakan masalah dana pendidikan untuk madrasah, inipun tidak jauh berbeda. Sikap pemerintah sepertinya masih saja mendiskriminasikan lembaga madrasah. Anggaran pendidikan untuk madrasah dari pemerintah selalu lebih kecil jika dibandingkan dengan sekolah (<http://www.indonesia.com/sripo/2004/08/27/2708dae1.htm>)

Padahal, berdasarkan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) No 20 tahun 2003, bahwa sistem pendidikan di Indonesia bersifat semesta dan menyeluruh. Menyeluruh dalam artian semua jenis pendidikan termasuk madrasah dan pondok pesantren adalah bagian dari sistem tersebut. Di samping itu, prinsip penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan UU No 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, juga dikatakan: pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa (UU Sisdiknas 2003). Dalam UU Sisdiknas pun dijelaskan alokasi anggaran untuk pendidikan sebesar 20 persen, namun itu belum terealisasi sepenuhnya, yang mengakibatkan persoalan yang dihadapi madrasah untuk persoalan dana menjadi semakin berat

Dari persoalan-persoalan tersebut, apabila dirangkum maka persoalan-persoalan madrasah sangatlah kompleks. Belum lagi persoalan menyangkut rendahnya kemampuan manajerial kepala madrasah. Padahal, kepala madrasah memiliki posisi sentral dalam upaya mengatasi pelbagai persoalan di lembaga yang dipimpinnya.

PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN BERBASIS SEKOLAH/MADRASAH

Bervariasinya kebutuhan siswa akan belajar, beragamnya kebutuhan guru dan staf lain dalam pengembangan profesionalnya, berbedanya lingkungan sekolah/madrasah satu dengan lainnya dan ditambah dengan harapan orang tua/masyarakat akan pendidikan yang bermutu bagi anak dan tuntutan dunia usaha untuk memperoleh tenaga bermutu, berdampak kepada keharusan bagi setiap individu terutama pimpinan kelompok harus mampu merespon dan mengapresiasi kondisi tersebut di dalam proses pengambilan keputusan.

Ini memberi keyakinan bahwa di dalam proses pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu pendidikan mungkin dapat dipergunakan berbagai teori, perspektif dan kerangka acuan (*framework*) dengan melibatkan berbagai kelompok masyarakat terutama yang memiliki kepedulian kepada pendidikan. Karena sekolah/madrasah berada pada bagian terdepan dari pada proses pendidikan, maka diskusi ini memberi konsekuensi bahwa sekolah/madrasah harus menjadi bagian utama di dalam proses pembuatan keputusan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Sementara, masyarakat dituntut partisipasinya agar lebih memahami pendidikan, sedangkan pemerintah pusat berperan sebagai pendukung dalam hal menentukan kerangka dasar kebijakan pendidikan.

Strategi ini berbeda dengan konsep mengenai pengelolaan sekolah/madrasah yang selama ini kita kenal. Dalam sistem lama, birokrasi pusat (sentralisasi) sangat mendominasi proses pengambilan atau pembuatan keputusan pendidikan, yang bukan hanya kebijakan bersifat makro saja tetapi lebih jauh kepada hal-hal yang bersifat mikro. Sementara sekolah/madrasah cenderung hanya melaksanakan kebijakan-kebijakan tersebut yang belum tentu sesuai dengan kebutuhan belajar siswa, lingkungan sekolah/madrasah, dan harapan orang tua.

Pengalaman menunjukkan bahwa sistem lama seringkali menimbulkan kontradiksi antara apa yang menjadi kebutuhan sekolah/madrasah dengan kebijakan yang harus dilaksanakan di dalam proses peningkatan mutu pendidikan. Fenomena pemberian kemandirian kepada sekolah/madrasah ini memperlihatkan suatu perubahan cara berpikir dari yang bersifat rasional, normatif dan pendekatan preskriptif di dalam pengambilan keputusan pendidikan

kepada suatu kesadaran akan kompleksnya pengambilan keputusan di dalam sistem pendidikan dan organisasi yang mungkin tidak dapat diapresiasi secara utuh oleh birokrat pusat.

Hal inilah yang kemudian mendorong munculnya pemikiran untuk beralih kepada konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah sebagai pendekatan baru di Indonesia, yang merupakan bagian dari desentralisasi pendidikan yang tengah dikembangkan.

Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas madrasah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori *effective school* yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan (Komariah dan Triatna, 2006: 33-34). Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen ini antara lain sebagai berikut:

- Lingkungan sekolah/madrasah yang aman dan tertib;
- Madrasah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai;
- Madrasah memiliki kepemimpinan yang kuat;
- Adanya harapan yang tinggi dari personel madrasah (kepala madrasah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi;
- Adanya pengembangan staf madrasah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK;
- Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu;
- Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/masyarakat.

Pengembangan konsep manajemen ini didesain untuk meningkatkan kemampuan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan. Pendidikan ini menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah/madrasah; kepala sekolah/madrasah, guru dan tenaga/staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pengelolaan

sekolah/madrasah yang bersangkutan dengan didukung oleh pengelolaan sistem informasi yang presentatif dan valid.

Akhir dari semua itu ditujukan kepada keberhasilan sekolah/madrasah untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas/bermutu bagi masyarakat. Dalam pengimplementasian konsep ini, sekolah/madrasah memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan dan fungsi setiap personel sekolah/madrasah di dalam kerangka arah dan kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Bersama-sama dengan orang tua dan masyarakat, sekolah/madrasah harus membuat keputusan, mengatur skala prioritas disamping harus menyediakan lingkungan kerja yang lebih profesional bagi guru, dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keyakinan masyarakat tentang sekolah/madrasah/pendidikan.

Kepala sekolah/madrasah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili berbagai kelompok yang berbeda di dalam masyarakat sekolah/madrasah dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di sekolah/madrasah melalui penerapan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam sekolah/madrasah itu sendiri maupun sekolah/madrasah lain.

Ada empat hal yang terkait dengan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total yaitu;

- Perhatian harus ditekankan kepada proses dengan terus-menerus mengumandangkan peningkatan mutu;
- Kualitas/mutu harus ditentukan oleh pengguna jasa sekolah/madrasah;
- Prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi bukan dengan pemaksaan aturan;
- Madrasah harus menghasilkan siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap arif bijaksana, karakter, dan memiliki kematangan emosional.

Sistem kompetisi tersebut akan mendorong sekolah/madrasah untuk terus meningkatkan diri, sedangkan penghargaan akan dapat memberikan motivasi dan meningkatkan kepercayaan diri setiap personel sekolah/madrasah, khususnya siswa.

Jadi sekolah/madrasah harus mengontrol semua sumber daya termasuk sumber daya manusia yang ada, dan lebih lanjut harus

menggunakan secara lebih efisien sumber daya tersebut untuk hal-hal yang bermanfaat bagi peningkatan mutu khususnya. Sementara itu, kebijakan makro yang dirumuskan oleh pemerintah atau otoritas pendidikan lainnya masih diperlukan dalam rangka menjamin tujuan-tujuan yang bersifat nasional dan akuntabilitas yang berlingkup nasional.

MENGEMBANGKAN MUTU MADRASAH BERBASIS MANAJEMEN MUTU TERPADU (TQM)

Saat ini ada kecenderungan bahwa teori-teori manajemen pendidikan sering mengadopsi teori-teori dari disiplin ilmu lain. Dan yang paling menonjol pengaruhnya atau kontribusinya adalah teori-teori yang berasal dari sektor ekonomi dan bisnis. Ini disebabkan karena perkembangan sektor bisnis lebih pesat perkembangannya dari sektor pendidikan dalam membaca peta kekuatan dan kelemahan kinerjanya atau lebih sensitif dalam proses adaptasi atau memahami lingkungannya (konsumennya), sehingga sering timbul persepsi sebagian orang bahwa teori manajemen adalah milik sektor ekonomi dan bisnis.

Sedangkan teori manajemen pendidikan masih terasa asing atau paling tidak belum jelas bentuknya walaupun kita sering mendengar atau bahkan mempelajari tentang administrasi pendidikan yang dalam pandangan dan perspektif tertentu dapat disamakan dengan manajemen pendidikan.

Di sisi lain, teori-teori peningkatan mutu pendidikan sering kali dipersempit oleh para pakar pendidikan menjadi teori-teori yang berkisar pada pengajaran (*teaching theory*) saja. Teori-teori semacam ini hanya memfokuskan pada masalah-masalah pengajaran di kelas. Padahal, masalah keberhasilan pendidikan tidak bisa hanya didasarkan pada kegiatan di kelas saja. Banyak hal dan faktor lain yang perlu diperhatikan oleh para *stakeholder* pendidikan atau semua unsur yang bertanggung jawab terhadap perjalanan pendidikan baik dari tingkat birokrasi pembuat keputusan kependidikan atau tingkat pelaksana di sekolah/ madrasah.

Seperti sudah disinggung di atas, bahwa banyak faktor lain selain masalah proses pengajaran di kelas yang mempengaruhi sukses tidaknya pendidikan. Salah satunya adalah manajemen itu sendiri. Manajemen pendidikan juga sangat besar peranannya dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Untuk hal ini, dunia

pendidikan madrasah boleh dan harus membuka mata lebar-lebar terhadap teori-teori manajemen modern yang ada di sektor lain seperti sektor ekonomi dan bisnis.

Dalam teori-teori manajemen bisnis kita kenal dengan *Total Quality Manajemen (TQM)*, *Benchmarking*, *Downsizing*, *Outsourcing*, *Re-engineering* dan masih banyak lagi. Teori-teori tersebut sangat populer di dunia bisnis. Sedangkan, dalam dunia pendidikan, teori-teori manajemen hanya beberapa saja yang diadopsi untuk dilaksanakan walaupun hanya sebatas uji coba. Berikut ini sedikit uraian tentang teori-teori manajemen yang diadopsi dalam dunia pendidikan yang lebih dikenal dengan TQM dalam pendidikan (*Total Quality Management in education*).

Secara filosofis, konsep TQM dalam pendidikan menekankan pada pencarian secara konsisten terhadap perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan (Sallis, 2006: 5). Dalam kerangka umum, mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang tangible maupun yang intangible. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam "proses pendidikan" yang bermutu terlibat berbagai *input*, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah/madrasah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.

Manajemen sekolah/madrasah, dukungan kelas berfungsi mensinkronisasikan berbagai *input* tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikuler maupun ekstrakurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.

Mutu dalam konteks "hasil pendidikan" mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah/madrasah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir semester, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil tes kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, EBTA atau UN). Dapat pula prestasi di bidang lain seperti prestasi di suatu cabang olah raga, seni atau

keterampilan tambahan tertentu misalnya: komputer, beragam jenis teknik, jasa.

Bahkan prestasi sekolah/madrasah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya. Antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam arti hasil (*output*) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah/madrasah, dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya.

Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu-hasil (*output*) yang ingin dicapai. Dengan kata lain tanggung jawab sekolah/madrasah dalam *school based quality improvement* bukan hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada hasil yang dicapai. Untuk mengetahui hasil/prestasi yang dicapai oleh sekolah/madrasah, terutama yang menyangkut aspek kemampuan akademik atau "kognitif" dapat dilakukan *benchmarking* (menggunakan titik acuan standar, misalnya: NEM oleh KKG atau MGMP).

Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada tiap sekolah/madrasah baik yang sudah ada patokannya (*benchmarking*) maupun yang lain (kegiatan ekstrakurikuler) dilakukan oleh individu sekolah/madrasah sebagai evaluasi diri dan dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya. Dalam hal ini RAPBS harus merupakan penjabaran dari target mutu yang ingin dicapai dan skenario bagaimana mencapainya.

Kembali pada konteks pengembangan madrasah berbasis TQM. Mendefinisikan mutu atau kualitas madrasah ini, tentunya memerlukan pandangan yang komprehensif. Menurut (Tjiptono dan Diana, 2003: 3-4), ada beberapa elemen bahwa sesuatu dikatakan berkualitas, yakni:

- ✓ Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan;
- ✓ Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan;
- ✓ Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada saat yang lain);

- ✓ Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Mutu terpadu atau disebut juga *Total Quality Management* (TQM) dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya yaitu: *Total* (keseluruhan), *Quality* (kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa), *Management* (tindakan, seni, cara menghendel, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi TQM adalah: “sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dengan kegiatan yang diupayakan benar sekali (*right first time*), melalui perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*) dan memotivasi karyawan (Yamit, 2001: 181).

Seperti halnya kualitas, *Total Quality Management* dapat diartikan sebagai berikut;

- ✓ Perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan.
- ✓ Sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.
- ✓ Suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2003: 4).

Total Quality Approach hanya dapat dicapai dengan memerhatikan karakteristik sebagai berikut;

- Fokus pada pelanggan (internal & eksternal);
- Memiliki obsesi tinggi terhadap kualitas;
- Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah;
- Memiliki komitmen jangka panjang;
- Membutuhkan kerja sama tim (*teamwork*);
- Memperbaiki proses secara kontinu;
- Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan;
- Memberikan kebebasan yang terkendali;
- Memiliki kesatuan tujuan;

- Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Sedangkan tujuan sistem mutu adalah memberikan keyakinan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan (dapat pula disebut sebagai keluaran) memenuhi persyaratan mutu pembeli. Sistem mutu tersebut mencakup baik jaminan mutu maupun pengendalian mutu (Wiardjo dan Wibisono, 1996: 7). Ada beberapa tokoh yang mengemukakan prinsip-prinsip TQM. Salah satunya adalah Bill Crash, yang mengatakan bahwa program TQM harus mempunyai empat prinsip bila ingin sukses dalam penerapannya. Keempat prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

- Program TQM harus didasarkan pada kesadaran akan kualitas dan berorientasi pada kualitas dalam semua kegiatannya sepanjang program, termasuk dalam setiap proses dan produk;
- Program TQM harus mempunyai sifat kemanusiaan yang kuat dalam memberlakukan karyawan, mengikutsertakannya, dan memberinya inspirasi;
- Program TQM harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberikan wewenang di semua tingkat, terutama di garis depan, sehingga antusiasme keterlibatan dan tujuan bersama menjadi kenyataan;
- Program TQM harus diterapkan secara menyeluruh sehingga semua prinsip, kebijaksanaan, dan kebiasaan mencapai setiap sudut dan celah organisasi,

Lebih lanjut Bill Creech, menyatakan bahwa prinsip-prinsip dalam sistem TQM harus dibangun atas dasar 5 pilar sistem yaitu; Produk, Proses, Organisasi, Kepemimpinan, dan Komitmen. Produk adalah titik pusat untuk tujuan dan pencapaian organisasi. Mutu dalam produk tidak mungkin ada tanpa mutu di dalam proses. Mutu di dalam proses tidak mungkin ada tanpa organisasi yang tepat. Organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa pemimpin yang memadai. Komitmen yang kuat dari bawah ke atas merupakan pilar pendukung bagi semua yang lain. Setiap pilar tergantung pada keempat pilar yang lain, dan kalau salah satu lemah dengan sendirinya yang lain juga lemah.

TQM sangat bermanfaat baik bagi pelanggan, institusi, maupun bagi staf organisasi.

Manfaat TQM bagi pelanggan adalah:

- Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan;
- Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan;
- Kepuasan pelanggan terjamin.

Manfaat TQM bagi institusi adalah:

- Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan;
- Staf lebih termotivasi;
- Produktifitas meningkat;
- Biaya turun;
- Produk cacat berkurang;
- Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.

Manfaat TQM bagi staf organisasi adalah:

- Pemberdayaan;
- Lebih terlatih dan berkemampuan;
- Lebih dihargai dan diakui.

Manfaat lain dari implementasi TQM yang mungkin dapat dirasakan oleh institusi di masa yang akan datang adalah:

- Membuat institusi sebagai pemimpin (*leader*) dan bukan hanya sekedar pengikut (*follower*);
- Membantu terciptanya *team work*;
- Membuat institusi lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan;
- Membuat institusi siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan;
- Hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih mudah

Agar implementasi program TQM di lembaga pendidikan madrasah berjalan sesuai dengan yang diharapkan diperlukan persyaratan sebagai berikut:

- Komitmen yang tinggi (dukungan penuh) dari manajemen puncak;
- Mengalokasikan waktu secara penuh untuk program TQM;
- Menyiapkan dana dan mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas;
- Memilih koordinator (fasilitator) program TQM;

- Melakukan banchmarking pada perusahaan lain yang menerapkan TQM;
- Merumuskan nilai (*value*), visi (*vision*) dan misi (*mission*);
- Mempersiapkan mental untuk menghadapi berbagai bentuk hambatan;
- Merencanakan mutasi program TQM (Wiardjo dan Wibisono, 1996: 186).

Sedikitnya terdapat lima sifat layanan yang harus diwujudkan agar pelanggan puas sesuai dengan konsep TQM yang meliputi:

- *Reability* (kepercayaan), yaitu layanan sesuai dengan yang dijanjikan;
- *Assurance* (keterjaminan), yaitu mampu menjamin kualitas layanan yang diberikan;
- *Tangible* (penampilan), yaitu iklim sekolah/madrasah yang kondusi;
- *Emphaty* (perhatian), yaitu memberikan perhatian penuh kepada peserta didik;
- *Responsiveness* (ketanggapan), yaitu tepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik.

Hal penting yang perlu diperhatikan dalam mengimplementasikan TQM adalah hambatan-hambatan yang mungkin akan ditemui. Menurut Deming, ada “tujuh penyakit yang mematikan” sebagai hambatan dalam peningkatan kualitas, empat yang paling mematikan yaitu:

- Kurang konstannya tujuan, sehingga organisasi terhambat untuk mengadopsi kualitas sebagai manajemen;
- Adanya pemikiran jangka pendek;
- Adanya evaluasi individual yang hanya dilakukan melalui skala pertimbangan atau laporan tahunan;
- Adanya ‘*Job Hope*’ (mengharapkan jabatan).

Demikian juga mengutarakan penyebab gagalnya kualitas dalam pendidikan disebabkan oleh sumber-sumber pendidikan itu sendiri, termasuk desain kurikulum, gedung sekolah/madrasah yang kurang terawat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, penjadwalan yang tidak memadai, kurangnya sumber-sumber yang penting dan pengembangan staf yang tidak memadai (Sallis, 2006: 5).

Kegagalan TQM dapat juga diakibatkan oleh usaha pelaksanaan yang setengah hati dan harapan-harapan yang tidak realistis, ada pula beberapa kesalahan yang secara umum dilakukan pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas. Kesalahan-kesalahan tersebut antara lain:

- Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior;
- Team mania;
- Proses penyebarluasan (*deployment*);
- Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis;
- Harapan yang terlalu berlebihan;
- Pemberdayaan (*empowering*) yang bersifat prematur (Tjiptono dan Diana, 2003: 20).

PERANAN PEMIMPIN DAN STAF MADRASAH DALAM IMPLEMENTASI TQM

Kepala madrasah merupakan pemimpin yang berperan dalam implementasi program TQM. Mulai dari menetapkan tujuan hingga alokasi waktu yang cukup. Kepemimpinan organisasi yang umum digunakan tidak menutup kemungkinan juga terjadi di madrasah--dapat dibedakan dalam empat model gaya kepemimpinan yaitu: model otokrasi, model feodal, model egaliter, model anarhis.

Adapun model kepemimpinan yang sangat cocok dengan budaya TQM adalah model egaliter, karena pada model ini seorang pemimpin memberikan kebebasan kepada karyawan untuk bekerja. Karyawan berkomunikasi ke atas dan ke bawah di dalam departemennya bahkan dapat melewati departemen yang lain. Tim antar departemen dapat dibentuk untuk menyelesaikan masalah tertentu, pada model kepemimpinan ini.

Menurut pengalaman Deming dan Juran disimpulkan bahwa sistem dan manajemen lebih menentukan keberhasilan perusahaan. Namun, tanpa dukungan karyawan maka keberhasilan itu tidak akan sempurna. Kesuksesan TQM yang dapat mengenali karyawan hanya dapat mencapai hasil terbaik ketika budaya perusahaan mendukung dan sistem yang jelek diperbaiki secara seksama.

Implikasinya adalah manajemen harus mendorong karyawan yang berada di tingkat bawah untuk membuat keputusan mereka sendiri dan karyawan harus dipercayai dalam mengerjakan tugasnya

tanpa harus dimonitor setiap gerak-geriknya. Hal ini merupakan prinsip pemberdayaan (*empowerment*) karyawan (Tjiptono dan Diana, 2003: 190).

SRATEGI PELAKSANAAN TQM di TINGKAT MADRASAH

Dalam rangka mengimplementasikan konsep manajemen peningkatan mutu yang berbasis sekolah/madrasah, melalui partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk institusi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan sekolah/madrasah harus melakukan tahapan kegiatan sebagai berikut:

- Penyusunan basis data dan profil sekolah/madrasah lebih presentatif, akurat, valid dan secara sistematis menyangkut berbagai aspek akademis, administratif (siswa, guru, staf), dan keuangan;
- Melakukan evaluasi diri (*self assesment*) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya sekolah/madrasah, personil sekolah/madrasah, kinerja dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai siswa berkaitan dengan aspek-aspek intelektual dan keterampilan, maupun aspek lainnya;
- Berdasarkan analisis tersebut sekolah/madrasah harus mengidentifikasi kebutuhan sekolah/madrasah dan merumuskan visi, misi, dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal penting yang perlu diperhatikan sehubungan dengan identifikasi kebutuhan dan perumusan visi, misi dan tujuan adalah bagaimana siswa belajar, penyediaan sumber daya dan pengeloan kurikulum termasuk indikator pencapaian peningkatan mutu tersebut;
- Berangkat dari visi, misi dan tujuan peningkatan mutu tersebut sekolah/madrasah bersama-sama dengan masyarakatnya merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan termasuk anggarannya). Program tersebut memuat sejumlah program aktivitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional yang telah ditetapkan dan harus memperhitungkan

kunci pokok dari strategi perencanaan tahun itu dan tahun-tahun yang akan datang. Perencanaan program sekolah/madrasah ini harus mencakup indikator atau target mutu apa yang akan dicapai dalam tahun tersebut sebagai proses peningkatan mutu pendidikan (misalnya kenaikan nilai rata-rata dalam prosentase tertentu, perolehan prestasi dalam bidang keterampilan, olah raga, dsb). Program sekolah/madrasah yang disusun bersama-sama antara sekolah/madrasah, orang tua dan masyarakat ini sifatnya unik dan dimungkinkan berbeda antara satu sekolah/madrasah dan sekolah/madrasah lainnya sesuai dengan pelayanan mereka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat. Karena fokus kajian ini merupakan pengimplementasian konsep manajemen adalah mutu siswa, maka program yang disusun harus mendukung pengembangan kurikulum dengan memperhatikan kurikulum nasional yang telah ditetapkan, langkah untuk menyampaikannya di dalam proses pembelajaran dan siapa yang akan menyampaikannya. Dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini adalah kondisi alamiah total sumber daya yang tersedia dan prioritas untuk melaksanakan program. Oleh karena itu, sehubungan dengan keterbatasan sumber daya dimungkinkan bahwa program tertentu lebih penting dari program lainnya dalam memenuhi kebutuhan siswa untuk belajar. Kondisi ini mendorong sekolah/madrasah untuk menentukan skala prioritas dalam melaksanakan program tersebut. Seringkali prioritas ini dikaitkan dengan pengadaan peralatan bukan kepada output pembelajaran. Oleh karena itu dalam rangka pelaksanaan konsep manajemen tersebut sekolah/madrasah harus membuat skala prioritas yang mengacu kepada program-program pembelajaran bagi siswa. Sementara persetujuan dari proses pendanaan harus bukan semata-mata berdasarkan pertimbangan keuangan melainkan harus merefleksikan kebijakan dan prioritas tersebut. Anggaran harus jelas terkait dengan program yang mendukung pencapaian target mutu. Hal ini memungkinkan terjadinya perubahan pada perencanaan sebelum sejumlah program dan pendanaan disetujui atau ditetapkan.

- Prioritas seringkali tidak dapat dicapai dalam rangka waktu satu tahun program sekolah/madrasah, oleh karena itu sekolah/madrasah harus membuat strategi perencanaan dan pengembangan jangka panjang melalui identifikasi kunci kebijakan dan prioritas. Perencanaan jangka panjang ini dapat dinyatakan sebagai strategi pelaksanaan perencanaan yang harus memenuhi tujuan esensial, yaitu : (i) mampu mengidentifikasi perubahan pokok di sekolah/madrasah sebagai hasil dari kontribusi berbagai program sekolah/madrasah dalam periode satu tahun, dan (ii) keberadaan dan kondisi natural dari strategi perencanaan tersebut harus menyakinkan guru dan staf lain yang berkepentingan (yang seringkali merasakan tertekan karena perubahan tersebut dirasakan harus melaksanakan total dan segera) bahwa walaupun perubahan besar diperlukan dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan pembelajaran siswa, tetapi mereka disediakan waktu yang representatif untuk melaksanakannya, sementara urutan dan logika pengembangan juga telah disesuaikan. Aspek penting dari strategi perencanaan ini adalah program dapat dikaji ulang untuk setiap periode tertentu dan perubahan mungkin saja dilakukan untuk penyesuaian program di dalam kerangka acuan perencanaan dan waktunya.
- Melakukan monitoring dan evaluasi untuk menyakinkan apakah program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan, apakah tujuan telah tercapai, dan sejauh mana pencapaiannya. Kegiatan monitoring dan evaluasi harus memenuhi kebutuhan untuk mengetahui proses dan hasil belajar siswa. Secara keseluruhan tujuan dan kegiatan monitoring dan evaluasi ini adalah untuk meneliti efektivitas dan efisiensi dari program sekolah/madrasah dan kebijakan yang terkait dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Seringkali evaluasi tidak selalu bermanfaat dalam kasus-kasus tertentu, oleh karenanya selain hasil evaluasi juga diperlukan informasi lain yang akan dipergunakan untuk pembuatan keputusan selanjutnya dalam perencanaan dan pelaksanaan program di masa mendatang. Demikian aktivitas tersebut terus

menerus dilakukan sehingga merupakan suatu proses peningkatan mutu yang berkelanjutan.

SIMPULAN

Dalam rangka pelaksanaan konsep manajemen ini, strategi yang dapat dilaksanakan oleh sekolah/madrasah antara lain meliputi evaluasi diri untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan sekolah/madrasah. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut sekolah/madrasah bersama-sama orang tua dan masyarakat menentukan visi dan misi sekolah/madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan atau merumuskan mutu yang diharapkan dan dilanjutkan dengan penyusunan rencana program sekolah/madrasah termasuk pembiayaannya, dengan mengacu kepada skala prioritas dan kebijakan nasional sesuai dengan kondisi sekolah/madrasah dan sumber daya yang tersedia.

Dalam penyusunan program, sekolah/madrasah harus menetapkan indikator atau target mutu yang akan dicapai. Kegiatan yang tak kalah pentingnya adalah melakukan monitoring dan evaluasi program yang telah direncanakan sesuai dengan pendanaannya untuk melihat ketercapaian visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan kebijakan nasional dan target mutu yang dicapai serta melaporkan hasilnya kepada masyarakat dan pemerintah. Hasil evaluasi (proses dan *output*) ini selanjutnya dapat dipergunakan sebagai masukan untuk perencanaan/penyusunan program sekolah/madrasah di masa mendatang (tahun berikutnya). Demikian terus menerus sebagai proses yang berkelanjutan.

Untuk pengenalan dan menyamakan persepsi sekaligus untuk memperoleh masukan dalam rangka perbaikan konsep dan pelaksanaan manajemen ini, maka sosialisasi harus terus dilakukan. Kegiatan-kegiatan yang bersifat pilot/uji coba harus segera dilakukan untuk mengetahui kendala-kendala yang mungkin muncul di dalam pelaksanaannya untuk dicari solusinya dalam rangka mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan kendala yang muncul di masa mendatang. Harapannya dengan konsep ini, maka peningkatan mutu pendidikan akan dapat diraih oleh kita sebagai pelaksanaan dari proses pengembangan sumber daya manusia menghadapi persaingan global yang semakin ketat dan ditunjang oleh ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang secara cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Depdikbud. 1985. *Sejarah Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- <http://www.indomedia.com/sripo/2004/08/27/2708dae1.htm>
- http://www.republika.co.id/kirim_berita.asp?id=168148&kat_id=105&edisi=Cetak,
- Jurnal MP (Masyarakat Pendidikan) untuk Pemberdayaan dan Kemandirian Madrasah, Vol.1. No.2. 2001.
- Koesoema A, Doni. 2009. *Pendidik Karakter di Zaman Keblinger: Mengembangkan Visi Guru sebagai Pelaku Perubahan dan Pendidik Karakter*. Jakarta: Grasindo.
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna. 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sallis, Edward. 2006. Total Quality Management in Education, (Terj) Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, *Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Steenbrink, Karl A. 1994. *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES.
- Tjiptono, Fandy & Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Undang-undang No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas).
- Wiardjo, Bambang H. Hadi dan Sulistijarningsih Wibisono. 1996. *Memasuki Pasar Internasional Dengan ISO 9000, Sistem Manajemen Mutu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Yamit, Zulian. 2001. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: CV Adipura.
- Yunus, Mahmud. 1985. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Hidakarya Agung.